

MÉSZÁROS TAMÁS<sup>1</sup>

## **A STRATÉGIAALKOTÁS VÁLTOZÁSÁNAK MOZGATÓRUGÓI, FEJLŐDÉSI TRENDJEI A XXI. SZÁZADBAN**

### **DRIVERS BEHIND THE CHANGE OF STRATEGY-MAKING, AND ITS LATEST TRENDS IN THE 21ST CENTURY**

*A stratégiaalkotás, mint a vállalatok jövőjét kigondoló, kialakító majd megvalósító tevékenység az elmúlt század második felének, virágkorát tekintve utolsó harmadának a „terméke”. Maga ezen összefoglaló elnevezés egy olyan evolúciós folyamatot fed le, amely a rövid távú (általában éves), pénzügyi központú tervezéstől a stratégiai menedzsmentig több fejlődési szakaszon ment keresztül. Eközben kialakultak azok az elméletek, modellek, eszközök, amelyek közül a legjelentősebbeket a stratégiai menedzsment paradigmáinak (is) nevezi az „utókor”. Hogy melyek ezek, minden bizonnyal vita tárgya lehet. Ezen rövid tanulmány Evans nyomán a Harvard-iskolát, a Porter névvel fémjelzett iparági vonzerő alapú gondolkodást, valamint az erőforrás alapú, a 90-es évek elején az alapvető képességekkel kiegészülő elméletet tekinti paradigmaticusnak [Evans, 2000].*

*Ma azonban már 2020-at írunk. Az említett paradigmák viszont több évtizeddel ezelőtt születtek. Ráadásul a világ bővelkedett olyan folyamatokban, eseményekben, jelenségekben, amelyek nem hagyták, nem hagyhatták érintetlenül a menedzsment-tudomány és gyakorlat, azon belül is a vállalatok jövőjét megcélzó és megvalósítani hivatott stratégiai menedzsment-tudomány és gyakorlat kereteit, téziseit és megoldásait.*

*E kis dolgozat ezen felismerésből kiindulva – elsősorban- szakirodalmi források feldolgozásával – arra a kérdésre keresi a választ, hogy milyen fejlődési trendek érhetők tetten a stratégiai menedzsment rendszerében a XXI. században.*

*Kulcsszavak: stratégia, stratégiai menedzsment, környezeti összetevők, technológia*

## **STRATÉGIAALKOTÁS VÁLTOZÓ KÖRNYEZETBEN – AZ ELEMZÉS MODELLJE**

Az elemzés modelljének „megtalálásához” mindjárt a múlt század 80-as évtizede meghatározó tervezési szakfolyóiratának, a Long Range Planning akkori főszerkesztőjének egyik fontos, „jubileumi” (a folyóirat ugyanis 1986-ban lett 20 éves) tanulmányához kell fordulnunk. Bernard Taylor ugyanis – saját megjegyzése szerint – mintegy 1000 vállalati tervezéssel és stratégiával foglalkozó cikk elolvasása után írta meg a „Vállalati tervezés az 1990-es években: Az új határok”

<sup>1</sup> egyetemi tanár, a Budapesti Corvinus Egyetem volt rektora (2004-2011)

c. publikációját [Taylor, 1986]. Ebben a fejlődési folyamatot évekhez kötött periódusokra bontja, és kísérletet tesz a környezet alapvető összetevőinek felvázolására az egyes periódusokban. A kettő együttesen jelzi számunkra, hogy mely környezeti összetevőkkel milyen tervezési jellemzők hozhatók összefüggésbe. Következtetéseit az alábbi, rendkívül leegyszerűsített, de a további elemzéshez jól használható táblázat mutatja be:

1. sz. táblázat: Tervezés változó környezetben

A környezet alapvető összetevői az egyes periódusokban	A tervezés változása és az egyes szakaszok főbb elemei
1965-1973: Stabilitás és növekedés	1965-1975: Hosszú távú tervezés
1974-1979: Vállalkozások nyomás alatt	1975-1980: Stratégiai tervezés
1980-1984: Lefaragás és ésszerűsítés	1980-1986: Stratégiai menedzsment
1884-től: Újjáéledés vagy leépülés	

Forrás: Taylor, 1986 alapján saját szerkesztés

Felfogásunk szerint a stratégiai menedzsment szakasz mind a mai napig tart. Tegyük azonban mindjárt hozzá: nem változatlan formában, hiszen a világ, a környezet minden eddiginél gyorsabban változik körülöttünk.

## STRATÉGIAALKOTÁS VÁLTOZÓ KÖRNYEZETBEN – TÉNYEK ÉS KÖVETKEZMÉNYEK AZ UTÓBBI ÉVTIZEDEKBEN

„1980 óta az üzleti világ óriási változásokkal szembesül, amelynek motorjai a globalizáció, a feltörekvő piacok kihívásai és a gyorsan fejlődő technológia” – fogalmaz a Harvard Business Review-ben „Management Century” címen megjelent tanulmányában W. Kiechel [2012:65]. Ezen kiemelt környezeti összetevők és hatásaik több évtizeden átívelnek, alakítva a menedzsment, azon belül is a stratégiai menedzsment tudományát és gyakorlatát. Rajtuk kívül természetesen adódnak, adódhatnak más olyan események, jelenségek, amelyek szintén motivációt jelentenek a változásra. Sőt felvethetik, némelyek fel is vetik a stratégiai menedzsment eredményeinek alkalmatlanságát az új technológiák, a hiperverseny és a kiszámíthatatlan események korában.

A **globalizáció**, együtt a **feltörekvő piacokkal** magával hozta a „növekedési mániát”, az elképesztő méretű felvásárlásokat, fúziókat. Mozgatórugója, a mérhetetlen profitorientáció sok esetben vezetett az új évezred küszöbén **számveteli csalásokhoz, botrányokhoz, vállalati csődökhöz**.

2. sz. táblázat: Számviteli botrányok a kétezres évek elején az USA-ban

Vállalat	Iparág	Veszteség milliárd dollár
Enron	Gáz és energiaipar	20
WorldCom	Telekommunikációs szolgáltatások	22
Adelphia Communications	Vezetékes kommunikációs szolgáltatások	2,48
Global Crossing	Telekommunikációs infrastruktúra	2,7
Health South	Egészségügy	2,6
AOL Time Warner	Média	9,1

Forrás: Grant [2008/a] alapján saját szerkesztés

Eközben új típusú **nemzetközi stratégiákat** kezdtek el kidolgozni, ami megalapozta és irányt mutatott a multinacionális vállalatok terjeszkedéséhez. A századfordulón „**kipukkant**” az ún. **dotcom lufi**, amely az internet, az e-kereskedelemmel kapcsolatos eufória hatására fújódott nagyra. A következmény óriási árfolyamesés a világ tőzsdéin, amit a következő táblázat tükröz.

3. sz. táblázat: A dotcom válság okozta részvényárfolyam esések a világon 2001 Q1

Ország	Árfolyamesés %
USA (S&P 500)	-27
USA (NASDAQ)	-60
Németország	-36
Kanada	-37
Nagy-Britannia	-29
Franciaország	-28
Japán	-51

Forrás: [www.webmergers.com](http://www.webmergers.com)

Szintén az új évezred hajnalának kiszámíthatatlan, tragikus és máig ható eseménye a **Világkereskedelmi Központ iktornyainak lerombolása**. Következménye két háború, fel-fel-erősödő terrorhullámok, új, biztonsággal összefüggő iparágak létrejötte, amelyek nem hagyták érintetlenül a stratégiai gondolkodást. Olyannyira nem, hogy az European Business Forum, az elit európai üzleti iskolák hálózatának akkori rangos folyóirata 2001 őszén a következő kérdést intézte 15 nemzetközileg elismert elméleti és gyakorlati szakemberhez: Van-e még egyáltalán valódi jelentősége a stratégiának? [EBF, 2001]. A többféle, de a stratégiát lényegében támogató válasz közül Porterét emeljük ki, aki rámutat, hogy a növekedés periódusa nem kedvez igazán a stratégiaalkotásnak, mivel valódi versenyelőny nélkül is meg lehet élni, vagyis „éppen itt az a pillanat, amikor újra fel kell fedeznünk a stratégiát, és meg kell ragadnunk a lehetőséget, hogy levakarjuk róla azt a lepedéket, amely a növekedési periódusban ráakódott.” [Porter, 2001/a:21]. Semmiképpen nem célszerű különböző rangsorok felállítása, de azt egyértelműen kijelenthetjük, hogy a „Management Century”-ben megjelölt harmadik tényező, a **gyorsan fejlődő technológia** tartós és nagyon erős hatást gyakorol a menedzsment-tudományra és gyakorlatra.<sup>2</sup> Olyannyira, hogy talán e tanulmányban is érdemes annak külön alfejezetet szentelni.

## ÉPÜLŐ DIGITÁLIS VILÁG

Porter és Heppelmann [2014] fontos tanulmányukban, amire még többször hivatkozunk, az IT által vezérelt verseny három hullámát vázolják fel:

Első hullám: 1960-1970-es évek: egyes tevékenységek automatizálása az értékláncban

Második hullám: 1980-1990-es évek: internet elterjedése, olcsó, mindenütt jelen lévő kapcsolat

Harmadik hullám: jelenleg: az integrált termék részévé válik az IT.

<sup>2</sup> Technológia alatt itt alapvetően az információtechnológia és kapcsolódó területei (pl. robotizáció) értendők, miközben más technológiák (pl. nanotechnológia, biotechnológia stb.) is gyorsan fejlődnek.

Érdemes itt megjegyezni, hogy Porter egy korábbi, kifejezetten az internet és a stratégia összefüggéseit taglaló cikkében az információtechnológia evolutív fejlődését öt, egymást átfedő generáció leírásával mutatja be. A legkorábbi rendszerek automatizáltak bizonyos tranzakciókat, mint pl. a rendelésnyilvántartást, számvitelt. A következő fázisban a még teljeskörűbbé váló automatizációnak és az egyéni teljesítménynövelésnek olyan területeken lehettünk tanúi, mint az emberi erőforrás menedzsment, az értékesítés vagy a terméktervezés. A harmadik generáció elősegítette a különböző tevékenységek integrálását, például a megrendelések és az értékesítés folyamatának összekapcsolását, létrehozva olyan vezetési eszközöket, mint a vevőorientált menedzsment (customer relation management – CRM), az ellátási lánc menedzsment (supply chain management – SCM), vagy a vállalati erőforrás-tervezés (enterprise resource planning – ERP) rendszerek. Az internet megjelenése, a negyedik generáció lehetővé teszi az értéklánc és a teljes értékrendszer integrációját. Mondhatnánk úgy is, hogy integrálja a CRM és SCM rendszereket. A következő, az ötödik fázis mellett, hogy összekapcsolja az értéklánc különböző tevékenységeit és szereplőit, az egész működés egyidejű optimalizálódását is el fogja végezni. Példaként említhető, hogy a termék tervezése nemcsak az előállítók vagy a beszállítók, hanem a fogyasztók igényei alapján is optimalizálásra kerül [Porter, 2001/b].

Bármelyik kategorizálást is vesszük figyelembe, kijelenthetjük, hogy a csúcsnál tartunk, amelynek jellemzői, összetevői és eszközrendszere elkerülhetetlenül hat a versenyre, és azon keresztül a stratégiákra. Az internet megjelenése és elterjedése már a második fázis időszakában robusztus változásokra hívta fel a figyelmet, és egyben vitákat váltott ki azon alapvető kérdés körül, hogy **vajon önálló versenyelőny származik-e az internet alkalmazásából?** Evans ezzel kapcsolatos véleményéből, amely „Stratégia: a végjáték vége” címmel jelent meg, érdemes összefoglalóként kiemelni azt, hogy az internet korszakában a paradigmák nem érvényesek. A jövő legfontosabb célja a folyamatos túlélés, amihez nem paradigmákra, hanem hüvelykujjszabályokra van szükség [Evans, 2000]. Viszont Porter álláspontja szerint az iparágban a stratégiai cél továbbra is a versenyelőny megléte, amelyet nem indukál, legfeljebb támogat és erősít az internet alkalmazása [Porter, 2001/b]. A „stratégiai gurut” ezen álláspontjáért többen is kritizálták, Tapscott egyenesen hozzá nem értéssel vádolta és fundamentalistának nevezte [Tapscott, 2001].

A fejlődés harmadik hullámát a manapság divatos „Ipar 4.0” elnevezéssel is illetik. A Roland Berger tanácsadó cég megfogalmazása alapján az Ipar 4.0 szimbolizálja a negyedik globális ipari forradalmat, amely három technológiai innováció alkalmazásával – automatizálás, Internet of Things (IoT), mesterséges intelligencia – alkot úttörő ipari és gazdasági modelleket [Roland Berger, 2016: 10]. Keretrendszerét első megközelítésben a vertikális és horizontális értéklánc, a kínált termékek és szolgáltatások, az üzleti modell és a vevői kapcsolatok digitalizálása jelenti. Az ezekhez kapcsolódó adatgyűjtésre és elemzésre, mint alapvető képességekre építve kerülnek alkalmazásra az Ipar 4.0 eszközei. Ezek: a mobil eszközök, az IoT platform, a helyi érzékelő technológiák, a legfejlettebb emberi és gépi interfészek, az azonosítók és csalásérzékelők, a 3D nyomtatás, az okos érzékelők, a big data analytics, a többszintű vevő interakciók és vevő arculatok, a kiterjesztett valóság/kiegészítők, valamint a felhő alapú informatika [Geissbauer, et al., 2016: 6].

E cikknek nem lehet célja a digitális világ technikai eszközrendszerének bemutatása, ugyanakkor az Ipar 4.0 keretrendszerében felsorolt eszköztár néhány elemét feltétlenül célszerű röviden megvilágítani elsősorban azzal a céllal, hogy rámutassunk, hogyan hatnak azok a stratégiaalkotásra. Kétségtelenül kulcsfontosságú az **internet közmű tulajdonságokkal rendelkező szolgáltatássá válása** (IaaS – Internet-as-a-Service), amely létrehozza a „dolgok internetét” (IoT – Internet of Things), vagyis a csatlakoztatott eszközök hatalmas hálózatát. Ezen platformba

beletartoznak az emberek is, vagyis a kapcsolat létrejöhet ember és ember, ember és eszköz, valamint eszköz és eszköz között.

Az információkra épülő digitális korban mindenféle adat mindenfelé rendelkezésre áll és csak arra vár, hogy valaki összegyűjtse és elemezze azokat. Ugyanakkor ezen adatok rendezetlenség, strukturálatlanok és bonyolultak ahhoz, hogy megfelelő módon beépüljenek a stratégiaalkotó folyamatba. Ezen negatívumok megszüntetésére a legalkalmasabb a **big data platform**. **A big data analytics olyan folyamat, ami nagy és sokféle adattömeget vizsgál, mint például rejtett szokások, ismeretlen korrelációk, vagy éppen piaci trendek, fogyasztói preferenciák.** Az angol szavak kezdőbetűinek megfelelően szokás a „3V”-vel - Volume (mennyiség), Velocity (gyorság), Variety (sokféleség) - jellemezni. Könnyen belátható, hogy a platform segít a szervezetek jobb minőségű vezetésében azzal, hogy biztosítja a magasabb szintű fogyasztói tapasztalatokat és hozzájárul ezen fogyasztók megtartásához. Kutatások bizonyítják, hogy a big data elemzés alkalmazói valódi megtérülést realizálnak [Callejas, 2016].

*„Ebben az új világban George Orwell egy fantáziátlan kívülálló... nem tudhatta, hogyha megfigyeljük az emberek viselkedésmintáit, abból kitalálhatjuk, hogyan fognak szavazni, vagy éppen hogyan fognak reagálni egy adott szabály megváltoztatására stb. Felépíthetünk egy olyan világot, amely – első ránézésre – az ördög birodalmának tűnik. Bizony lesznek olyanok is, akik rossz célokra használják fel ezeket az adatokat” fogalmaz Alex Sandy Pentland professor egy 2015-ben elhangzott előadásában [Pentland, 2015].*

Az **okos, kapcsolódó termékek** (smart, connected product) megjelenése és elterjedése a verseny, az iparági struktúra és az iparági határok megváltoztatásán keresztül okoz változásokat a stratégiaalkotásban. Miről is van tulajdonképpen szó?

Az okos, kapcsolódó termékek három alapvető komponenst tartalmaznak: a fizikai, az okos és a kapcsolattartó. Az okos elem a fizikai komponens képességeit és értékét erősíti fel, míg a kapcsolattartó összetevő felerősíti az okos komponensek képességeit és értékét, alkalmassá téve legtöbbjüket arra, hogy a fizikai terméktől elkülönülten működjenek. Kitágítják az iparági határokat, új funkciókat és képességeket hoznak létre. Egy sor új stratégiai választás merül fel, amelynek során válaszolni kell olyan kérdésekre, hogy hogyan történik az értékképzés és kiaknázás, hogyan lehet együttműködni a tradicionális és új partnerekkel és hogyan lehet megőrizni a versenyelőnyt, mint az átalakult iparági határok közötti új képességeket [Porter-Heppelmann, 2014: 5]. A kapcsolat célja egyrészt az információcsere lehetőségének megteremtése az eszköz és működési környezete között, másrészt lehetővé teszi bizonyos eszközfunkciók létezését a fizikai eszközökön kívül, amit felhőként ismerünk. Az okos, kapcsolódó termékek természetesen nemcsak a külső környezet (verseny, iparági struktúra, iparág hatásai) terén okoznak változást, hanem a vállalaton belüli folyamatokra is hatnak, és megváltoztatják az értéklánc által reprezentált funkciókat és azok működését. Módosult értéklánc és átalakított szervezeti struktúra kell, hogy kövesse ezen termékek bevezetését [Porter-Heppelmann, 2017].

A **felhő alapú informatika** (cloud computing) az IT igények kiszervezésére alkalmas üzleti modell (paradigma). Lényege, hogy egy vállalat vagy magánszemély adatainak tárolását, számítási erőforrásait és szoftvereit egy külső közreműködő (felhőszolgáltató) által, az interneten keresztül használhatja. Legfontosabb felhasználási területei a szoftver, mint szolgáltatás, a big data analytics, okostelefon-applikációk, egészséginformatika, video online játékok, fizetéstech-

nológia és biztonság. Alkalmazói közé tartoznak a különböző méretű vállalatok, oktatási intézmények, kormányzati, önkormányzati szervezetek, egészségügyi intézmények.

Végül említsük meg az új hullám egyik legújabb „termékét” a „**kiterjesztett valóságot és kiegészítőit**” (augmented reality (AR) and wearables). A probléma, ami ezt felszínre hozta az, hogy míg a fizikai világ 3 dimenziós, addig a legtöbb adat 2 dimenziós képernyőkön, oldalakon jelenik meg. Ez a szakadék a valódi és a digitális világ között korlátozza azon képességünket, hogy a lehető legjobban használjuk az információk rendelkezésünkre álló tömegét. Az AR megoldja ezt a problémát azáltal, hogy azonos platformra hozza a digitális képeket és adatokat a valóságos objektumokkal. Ezt azáltal valósítja meg, hogy az információkat abba a kontextusba helyezi, amiben azokat alkalmazni fogjuk. Az AR felgyorsítja befogadó és alkalmazó képességeinket. Két úton képez új üzleti értéket: azzal, hogy saját maga is a termék részévé válik, valamint növeli a teljesítményt az értékláncon keresztül (termékfejlesztés, marketing stb.) [Porter-Heppelmann, 2017].

## A STRATÉGIAALKOTÁS FEJLŐDÉSI TRENDJEI, ÁTALAKULÓ PARADIGMÁK

Tanulmányunk eddigi részében Bernard Taylor „modelljének” a környezeti összetevőket és változásait tartalmazó bal oldalát vettük számba. Fordítsuk most figyelmünket a „másik oldalra”, megkísérelve választ adni arra a kérdésre, hogy hogyan is reagált a stratégiai menedzsment elmélete és gyakorlata a bemutatott, XXI. századi folyamatokra.

### VAN-E ÉLET A STRATÉGIAI MENEDZSMENT UTÁN?

E kicsit „blikkfangos” cím magyarázatául néhány mondat erejéig utaljunk a tervezés evolúciójának egyik népszerű és igen elterjedt bemutatására [Gardner et al., 1986: 25]. A hivatkozott publikáció az evolúciós folyamatot négy fejlődési szakaszra bontja. A kezdet a rövid távú, pénzügyi központú tervezés, amelyet az előrejelzéseken alapuló, többéves költségvetésként megjelenő szakasz követ. Az egyre élesedő verseny új minőséget indukál a jövőről való gondolkodásban, amely új kategória, a stratégiai tervezés bevezetését igényli. Hamarosan kiderül azonban, hogy a stratégia megvalósításának menedzselése legalább olyan fontos, ha nem fontosabb, mint a tervezési folyamat. Ha nem sikerül a vezetésnek a stratégiát támogató szervezeti, személyi, motivációs és kulturális környezetet teremteni, a stratégiai terv megvalósítása kudarcra van ítélve. Mivel az empirikus kutatások mindezt elég meggyőzően kimutatták, az elmélet reakciója a stratégiai menedzsment rendszerének megalkotása volt. Ebben a kontextusban érdekes a címben megfogalmazott kérdés, amelyet úgy folytathatnánk, hogy vajon beszélhetünk-e a tervezés evolúciójának egy új szakaszáról, az utóbbi egy-két évtized nagy horderejű környezeti változásai vajon felszínre hoznak(hoztak)-e egy új, mind az elméletben kidolgozott, mind a gyakorlatban elfogadott koncepciót? Vannak, akik felvetik egy új, domináns típus megfogalmazásának az igényét [Hermann, 2005]. Mások inkább a fogalmi változásokat veszik górcső alá [Ronda-Pupo, Guerras-Martin, 2012; Cummings, Daellenbach, 2009]. A címben megfogalmazott kérdésre igennel válaszolók között több irányzatot rögzíthetünk. Az egyik a már a múlt században megjelent „**strategic thinking**” koncepció. E szerint már a 80-as években bebizonyosodott, hogy a tervezés evolúcióját jellemző változások a stratégiai tervezésben és a stratégiai menedzsmentben nem vezetnek érzékelhető fejlődéshez a stratégia megvalósítását illetően. Szükség van tehát az evolúciós folyamat egy új fázisának, a „strategic thinking”-nek a hangsúlyozására [O'Shanassy,



1999]. A megelőző lépcsőfokokhoz hasonlóan az új szakasz számára a stratégiai menedzsment rendszere képezi azokat az alapvető kereteket, politikákat és folyamatokat, amelyeken keresztül a szervezetek foglalkoznak a jövővel. „A menedzserek legfontosabb feladata annak a meghatározása, hogy mikor alkalmazza ezeket a kereteket, politikákat és folyamatokat, illetve mikor hagyja azokat figyelmen kívül, kifejlesztve új megoldásokat. A „strategic thinking” előmozdítja ezt a folyamatot” [hivatkozik Stacey, 1993-ra O’Shanassy, 1999: 10].

Egy másik közelítés a **„komplex rendszerek stratégiája”** (complex system strategy), amely abból indul ki, hogy a stratégiai menedzsment eddigi rendszere ún. önmegerősítő (self confirming), egyensúly alapú, a közgazdaságtanból ismert equilibriumra építő elméleteket foglal magában, vagyis feltételezi, hogy a jelen tendenciáinak (versenypozíció, alapvető képesség-erőforrás) lineáris módon történő továbbélése, a belső és külső tényezők, a kereslet-kínálat közötti egyensúly megteremtése a rendszer alapja. Márpedig a jövőbeni bonyolult (komplex) környezet előrejelzése lehetetlen. A folyamatok nem lineárisak, hanem megszakításosak, nem lehet proaktív stratégiát készíteni. Javaslat: meg kell várni, amíg az események megtörténnek vagy a jelenségek felszínre kerülnek, és azután kell megalkotni a stratégiát („tények utáni cselekvő stratégiák”, „activity based strategy” [Bhatia, 2013: 13]). A komplex rendszerek stratégiája egyfajta háttérnek tekinthető Darwin evolúciós elmélete [vö. Mintzberg at al., 2005: környezeti iskola] illetve a kaosz- és a bonyolult rendszerekkel kapcsolatos elméletek.

Az utóbbi évtizedekben még két további kísérlet is bontogatja szárnyait. A **stratégia mint gyakorlat** (strategy as practice) koncepció képviselői azonosították a stratégiát mindazzal, amit a szervezet cselekszik (activity based értelmezés).

Ezen áramlat egyik mellékágának tekinthető a stratégia kommunikációját hangoztató nézőpont, amely szerint „kitüntetett szerepe van a stratégia hihetőségének, elfogadhatóságának, mélyebb érthetőségének, valamint hatáskeltő sztori-jellegének.” [Tari, 2019: 85].

A témát alaposabban tanulmányozva azt a következtetést lehet levonni, hogy korántsem kiforrott elméleti és módszertani háttérrel, és főleg nem gyakorlati elfogadottsággal rendelkező rendszerekről van szó. Érdemes azért odafigyelni, ezt bizonyítja az a tény is, hogy Grant a stratégiai gondolkodás új irányait (nem egy új rendszerét és/vagy koncepcióját) elemezve foglalkozik a komplexitás elmélettel. Amennyiben ugyanis a biznisz bonyolult rendszer, akkor egyben előrejelezhetetlen is. A kritikus kérdés, hogy hogyan választhatjuk meg a struktúrát, a rendszert, a vezetési stílust, amelyik megengedi ezen önalakító szervezeteknek a legjobb kimenetek generálását [Grant, 2008/b.: 451]. Javaslatai között szerepel az egyszerűbb szabályok megalkotása, a felkészülés a folyamatos és radikális változásokra, valamint a rugalmas szervezeti struktúra kialakításának felgyorsítása.

## MI LESZ VELETEK, PARADIGMÁK?

Ha elfogadjuk, hogy nincs napirenden egy új, a stratégiai menedzsmentet meghaladó elmélet, akkor jogos kérdésként ismételhetjük meg, hogy vajon az elmúlt évtizedek robusztus környezeti változásai „érintetlenül hagyták-e” ezt a tudományterületet, vagy hasonlóan robusztus átalakulás jellemezte (jellemzi) a stratégiai menedzsment keretrendszerén belül annak építőköveit, a stratégiai paradigmákat?

## A Harvard-iskolától az adat-vezérelt stratégiáig

Kezdjük mindjárt azzal, hogy a Harvard-iskola képviselői a siker alapjának a precíz, szabályozott stratégiaalkotási folyamat végigvitelét, a kapcsolódó elemzések és számítások szisztematikus megvalósítását tekintették. Kritikaként éppen az fogalmazódott meg e sikertényezőkkel szemben, hogy a stratégiaalkotás nem racionális folyamat, vagyis a jövő – számoljunk és/vagy elemezzünk bármennyit – nem előrejelezhető. A formális stratégiaalkotásnak ez a megoldása ugyanis időigényes, mire a számítási eredményeket felhasználhatnánk, azok bemeneti adatai már nem tükrözik a valós helyzetet. A technológiai fejlődés, ahogy azt már tárgyaltuk, biztosítja az adatok, az elemzések és a stratégiai döntések kvázi egyidejűségét, amelyik megnyitja az utat az ún. **„adat-vezérelt” stratégiák** előtt. Ennek lényege a big data analytics-nél elmondottakkal egyezően az, hogy nagytömegű, különböző adatok gyors feldolgozására alapozva hozzuk meg a döntéseket. A McKinsey & Company szerint azon cégek, amelyek bevezették az adat-vezérelt stratégiát, 5%-kal magasabb termelékenységgel és 6%-kal magasabb profittal működnek, mint versenytársaik. A legutóbbi McKinsey elemzés, amely 250 alkalmazást vizsgált az elmúlt 5 évben, 15-20%-os ROI növekedést regisztrált az alkalmazó vállalatoknál [Callejas, 2016]. Mondhatjuk ez után, hogy „vissza a gyökerekhez”? Koncepciólan talán igen, technológiájában azonban határozottan állítható, hogy nem.

Nézzük, mik is jellemzik az adatvezérelt stratégiát!

4. sz. táblázat: Az adatvezérelt stratégia elemei

	Védekező	Támadó
Kulcsfontosságú célok	Adatbiztonság, magánszféra, integritás, minőség, szabályok betartása, irányítás	Versenypozíció és jövedelmezőség növelése
Alapvető tevékenységek	Adat-előállítás, standardizáció, tárolás, hozzáférés optimalizációja	Adatelemzés, modellezés, megjelenítés, átalakítás, gyarapítás optimalizációja
Az adatmenedzsment orientációja	Ellenőrzés	Rugalmasság
A szerkezet meghatározója	Egyforrású valóság (single source of truth, SSOT)	Többforrású megoldás (multiple version of the truth, MVOT)

Forrás: Leandro-Davenport, What's your data strategy?, HBR, 2017. May-June

## Porter-től Porter-ig – a generikus stratégiáktól a hibrid stratégiáig

A Michael Porter névvel fémjelzett paradigma a környezeti összetevők változásának hatásait az iparági versenyen keresztül vizsgálja. Módszere annak szisztematikus elemzése, hogy vajon módosulnak-e az iparági versenyre hatást gyakorló tényezők, aktuálisak-e a radikális technológiai fejlődés periódusa előtt megszületett generikus stratégiák? Az internet „kezdeti korszakában” Porter felteszi a kérdést, hogy vajon önálló versenyelőny generáló tényező-e az internet alkalmazása? Végső következtetése szerint nem. Vagyis egy gyenge minőségű, versenyhátrányt



okozó vállalati logisztikát, marketinget, de akár irányítást az IT alkalmazása nem változtatja át versenyelőnyvé. Ugyanakkor az internet-technológia, integrálva a meglevő versenyelőny-forrásokkal (képzett humán erőforrás, hatékony logisztikai rendszer), hosszú távú versenyelőnyt indukálhat. Az internet-technológia alkalmazása során tehát azt kell vizsgálni, hogy az stratégia-kiegészítőként miként képes a stratégiában megfogalmazott versenyelőnyök megvalósítását támogatni. Ezen alapvető tézis rögzítésén túl még két dolgot emelünk ki a nagyhatású és briliánsan felépített tanulmányból, amelyek arra utalnak, hogy a szerző nem tekinti minden korábbi gondolatát változatlanoknak. Megalkotja ugyanis az ún. módosított öttényezős modellt, amelyben szisztematikusan elemzi az internet alkalmazásának hatását az egyes szereplőkre és azokon keresztül az iparág jövedelmezőségére.

Néhány példát érdemes a módosított modellből megemlíteni:

- a **vevők** esetében a hagyományos értékesítési csatornák alkuereje csökken, így olcsóbbá válik az értékesítés, ami növeli a jövedelmezőséget, ugyanakkor a vevők - mivel számuk megnő - alkuereje növekszik, ami miatt csökkenhetnek az eladási árak, ami értelemszerűen a jövedelmezőség csökkenése irányába hat;
- a **helyettesítőknél** a piacméret növekedése miatt javulhat a jövedelmezőség, viszont új helyettesítő termékek megjelenése miatt ellenkező tendencia érvényesül;
- a **belépési korlátok** csökkennek, hatása negatív;
- a **versenytársak** növekvő száma szintén negatív hatással van a jövedelmezőségre;
- az internetes **beszerzés** esetén pedig a csökkenő közvetítők száma járhat hasonló következménnyel [Porter, 2001/b].

Az újabb fejlődési fázisról, az „Internet of Things”, vagyis a dolgok internete periódusáról szerzőtársával együtt a következő megállapítást teszi: „Vannak, akik azon az állásponton vannak, hogy az „internet of things” mindent megváltoztat, de ez egy veszélyes és túlzott leegyszerűsítés. A verseny és a versenyelőny szabályai még mindig érvényesek” [Porter-Heppelmann, 2014: 6].

A szerzőpáros határozott véleménye ugyanakkor, hogy mind az „okos, kapcsolódó termékek”, mind a „kiterjesztett valóság” megjelenése és alkalmazása radikális átalakulásokat okoz az iparág jövedelmezőségére ható tényezőkre egyenként, és az eddigi elemzések tárgyát képező iparágra magára is. Nemcsak újjáalakított iparági határokról, hanem új iparágakról is érdemes beszélni, és szinte kényszerűen vetődik fel az alkalmazókban a kérdés: „Milyen üzletben is tevékenykedünk?”. Nemcsak a „verseny terepe”, hanem módozata is változik. Erősödnek vagy gyengülnek az alkuerők, befolyásolva a jövedelmezőséget, megszakadnak az értékláncok, vagyis új, speciális stratégiákra van szükség. Ezek lényegét 10 új stratégiai döntési kérdés felvázolásával foglalják össze, amelyekre adott válaszok alapján bontakozhatnak ki azon bizonyos 3. fejlődési fázis stratégiái.

Ezen stratégiai döntések éppúgy vonatkoznak a megcélzott termékkörre és az azokba beépítendő képességekre, mint a zárt vagy nyitott rendszerű, a saját vagy felhő alapú megoldások alkalmazására. Fontos kérdés a vállalatban belüli képességfejlesztés, vagy egy részének kiszervezése, az adatigény, adattulajdonlás és adatbiztonság, valamint adathozzáférés lehetősége. És szinte mindezekre adott válaszok összefoglalójaként merül fel a további terjeszkedés, új üzleti modell és azok milyenségének a témaköre [Porter-Heppelmann, 2014, 2017]. Nem csak a stratégiának, a szervezetnek is változnia kell az okos, kapcsolódó termékeket előállító cégek esetében. A javaslat szerint a vezérigazgató alatt létrehozandó egy „adategységesítő szervezet”, amely centralizáltan tartja kézben a folyamatot az adatgyűjtéstől a feldolgozásig és az eredmény terítéséig.

A hagyományos IT, R&D, termelésirányító, szerviz és utógondozó szervezetekből létrehozandó egy DevOps alakulat, amely felelős a kapcsolódó termékek jövőbeli teljesítményeinek menedzseléséért és optimalizálásáért, miután azok elhagyták a gyárat. Ezen szervezet funkciója az együttműködés megszervezése a szoftvermérnökök és a hagyományos termékfejlesztők (the „dev”-development), az IT csapat tagjai, a termelésirányítók és a szervizrészleg munkatársai között, akik a termékek működéséért (the „ops”-operation) felelősek.

Egy harmadikként javasolt új szervezeti képződmény elnevezése a „sikeres fogyasztói menedzsment” részleg, amely a korábbi marketing-értékesítés-szerviz- és utógondozás egységek helyébe lép [Porter-Heppelmann, 2015].

A technológia tehát – szemben a másfél évtizeddel korábban képviselt véleménnyel – a verseny fontos meghatározójává válik. Hogy hogyan és mennyiben, arra a választ az 1980-ban és 1985-ben kialakított modellek segítségével kaphatjuk meg. Ezek közé tartoznak a már többször emlegetett versenystratégiák (generikus stratégiák) is. Porter véleménye szerint azok nem igazán „keverhetők”, vagyis a költségvetető, megkülönböztető stratégiák önálló entitások, és így jelenhetnek meg a fókuszáló megoldáson belül is. Vannak azonban, akik nem osztják ezt az álláspontot, és a változó vevői magatartásra, az ahhoz való alkalmazkodásra hivatkozva ún. **„hibrid stratégiák” alkalmazását** javasolják, amelyek lényegét tükrözi az 5. sz. táblázat.

5. sz. táblázat: A hibrid stratégia fajtái

Hibrid stratégiák			
Megkülönböztető stratégiából kialakuló		Költségvetető stratégiából kialakuló	
Megerősítésre törekvő alkalmazás	Túlélésre törekvő alkalmazás	Megerősítésre törekvő alkalmazás	Túlélésre törekvő alkalmazás
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Növekvő piac</li> <li>• Fogyasztói szegmentáltság</li> <li>• Árcsökkentés a szélesebb fogyasztói rétegek elérése érdekében</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiforrott piac</li> <li>• Kereslet-kínálat változása</li> <li>• Kényszerű elmozdulás</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Növekvő piac</li> <li>• Magas piaci részesedés és tőke felhasználása a megkülönböztető stratégia adaptálására</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keresletváltozás</li> </ul>

Forrás: Lapersonne, at al. (2015) alapján saját szerkesztés

A táblázatból látható, hogy a vállalatok kétféle megfontolásból alkalmazhatják a hibrid stratégiát. Egyrészt növekvő piac esetén további fogyasztói rétegek megnyerésére, másrészt kényszerűségből, esetleges fogyasztók elpártolásának megakadályozására.

Nagyon fontos tudomásul venni, és ezt a hivatkozott cikk szerzői erőteljesen kiemelik, hogy a hibrid stratégia lényegében egy „új képződmény”, nem pedig az „ebből is egy kicsit, abból is egy kicsit” megoldás végeredménye.

### Az alapvető képességektől és erőforrásoktól a dinamikus képességekig és a kettős képességű vállalatokig

A **dinamikus képességek** nem egy abszolút új kategória a stratégiai menedzsment irodalmában. Már az erőforrás alapú elmélet, ill. ahhoz kapcsolhatóan az alapvető képességekre épülő stratégiaalkotás elméleti körvonalainak kialakulásával párhuzamosan világossá vált, hogy sem

az erőforrások, sem a képességek (legyenek azok egyediek és versenyelőnyt generálók) változatlanására nem építhető hosszabb távú elképzelés. Lényeges ebből a szempontból, hogy sem az egyediségről, sem a versenyelőnyről nem mond le a vállalat, de tudatában van annak – és ez a digitális korban még inkább így van –, hogy ezek átmenetiek, cseréjük, megújításuk nélkül aligha képezhetik sikeres stratégia alapját.

Hamarosan megjelenik tehát a dinamikus képesség kategóriája, amely érzékelteti, hogy az erőforrás alapú elmélet továbbra is egyik meghatározó alapja a stratégiai menedzsmentnek, ugyanakkor markánsan rámutat, hogy a lényeg csakis a változással, az alkalmazkodással együtt értelmezhető. A többfajta közelítésből kettőt emelünk ki. Az egyik legelfogadottabb Teece és társai [1997] megfogalmazása, amely szerint a dinamikus képesség „a vállalat azon képessége, hogy a gyorsan változó igényeknek megfelelően integrálja, kiépítse és újrakonfigurálja kompetenciáit”. Érdekes az a folyamat-felfogás, amely szerint van „olyan magasabb szintű folyamat, amely révén a cég képes működési rutinjainak módosítására” [Zollo, - Winter, 2002].

A gyakorlat számára talán a leghasznosabb, ha egyfajta szempontrendszer szerint összehasonlítjuk az erőforrás alapú elmélet (RBV) lényeges tulajdonságait és elemeit a dinamikus képességekkel (ld. 6. sz. táblázat).

6. sz. táblázat: Az erőforrás alapú elmélet és a dinamikus képességek összehasonlítása

RBV VS. DINAMIKUS KÉPESSÉGEK

RBV ELMÉLET		DINAMIKUS KÉPESSÉGEK
Meglévő erőforrások és képességek leírása és kiaknázásának lehetőségei	KIINDULÁSI ALAP	Versenyelőnyt biztosító erőforrások és képességek kifejlesztésének lehetőségei
Erőforrások megfelelő kombinálásának kiválasztása		Erőforrások megújítása, újra konfigurálása, új kombinációk életre hívása
Profit, költség	STRATÉGIAI SZÁNDÉK	Innováció, növekedés
Működés, hatékonyság, fokozatos innováció	KULCSFELADATOK	Alkalmazkodás, új termékek, radikális innováció
Operacionális	SZEMLÉLETMÓD	Vállalkozói
Formális, mechanikus	STRUKTÚRA	Adaptív, laza
Profitrés, termelékenység	KONTROLL	Mérföldkövek, növekedés
Hatékonyság, alacsony kockázat, minőség, vevők	KULTÚRA	Kockázatvállalás, gyorsaság, rugalmasság, kísérletezés
Autokrata, fentről lefelé	VEZETÉS SZEREPE	Vizionáló, bevonó

Forrás: Davenport, at al. [2006]

Az utóbbi években felerősödött a gyakorlati igény és ennek megfelelően a kutatási aktivitás a **szervezetek kettős képességével** (organisational ambidexterity) kapcsolatban. Van, aki a témára, mint a stratégiai menedzsmentben megjelenő új paradigmára hivatkozik és fejti ki véleményét [Taródy, 2016]. A két szóban forgó képesség a **felfedezés** (exploration), amely kutatást, feltárást, kísérletezést, innovációt igényel, valamint a **kiaknázás** (exploitation), ami olyan maga-

tartási mintázatokat tartalmaz, amelyek a kifinomultsággal, hatékonysággal, teljesítménnyel, megvalósító és szelekciós képességgel jellemezhető. A kettő között meglehetősen nagy feszültség és ellentmondás létezik, amelyek feloldása a menedzsment feladata. Így közelítve a dinamikus képesség olyan vállalati kompetencia, amelynek segítségével a vállalat képes különböző stratégiák egyidejű használatára úgy, hogy a rövid távú hatásokat (kiaknázó) a hosszú távú fenntarthatóság érdekében alakítja (felfedező) [Lapersonne at al., 2015].

## KÖVETKEZTETÉSEK

A stratégiai menedzsment a verseny „terméke”, vagyis a versenykörnyezet alakította ki elméleti kereteit és az azokkal „szimbiózisban élő” gyakorlati megoldásokat. Mivel mind a mai napig a kapitalizmus működésének alapvető mozgatórugója az üzleti siker, a versenyelőnyre irányuló stratégiák és megvalósításuk, a stratégiai menedzsment alapjai nem igényelnek változást. Az előző tézis azonban semmiképpen nem jelent változatlanságot sem a stratégiai menedzsment általános felfogásában, sem a lényegét megjelenítő paradigmákban.

Nincs tehát szükség a fejlődés újabb szakaszára, de szükség van az új közelítések tanulmányozására, egyes elemeinek a gyakorlatba történő átültetésére.

A XX. század utolsó harmada a stratégiai menedzsment elmélete virágkorának tekinthető. Az ebben a korszakban megalkotott paradigmák szintén alkalmazhatók, de jelentős módosulásokkal, amelyek a környezeti összetevők változásaiból vezethetők le. Ezek közül is egyik döntő elem a technológia, amely mind hatásaiban, mind technikai feltételrendszerében segíti a meg-alapozott, sikeres stratégia alapján történő működést. Így jelennek meg ismét a Harvard-iskola legfontosabb elemei (adat, folyamat, elemzés) a stratégiai döntések megalapozásaként, az iparági elemzés tényezőinek módosulásai (és maga az iparág felfogásának újszerűsége) az okos, kapcsolódó termékek és/vagy a kiterjesztett valóság bevezetésével. A generikus stratégiákból fakadó hibrid stratégiák szintén e változások során kerülnek alkalmazásra, éppúgy, mint a dinamikus képességek, mint az erőforrás és képesség alapú stratégiák XXI. századi folytatásai.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Alex, S. P. (2015): How Big Data will help us Hold Governments Accountable <https://www.youtube.com/watch?v=VZTLJOiBGs8>. Lekérdezve: 2015. 03. 05.
- Bhatia, K.(2014): Strategic Management – History and Development, <http://vijaykumarbhatia.weebly.com/strategic-management-history-a>. Lekérdezve: 2014. 01. 14.
- Callejas, R. (2016): Data-Driven Strategies: The Power of Big Data in Strategic Planning Sales force blog July. 25. <https://www.salesforce.com/blog/2016/07/data-driven-strategies.html>
- Cummings, S. – Daellenbach, U. (2009): „A Guide to the Future of Strategy? The History of Long Range Planning” *Long Range Planning* 42: 234-263.
- Davenport, T. H. – Leibold, M. – Voelpel, S. (2006): *Strategic Management in the Innovation Economy*. Publicis Corporate Publishing ad Wiley – VCH Verlag GmbH & Co. KGaA, GWA, Erlangen
- European Business Forum (2001): Issue 8. Winter 2001/2
- Evans, P. (2000): Strategy: „The End of the Endgame” *Journal of Business Strategy*. Nov-Dec. 12-18.

- Gardner, J. R.-Rachlin, R.-Sweeney, A. (editors) (1986): *Handbook of Strategic Planning*. John Wiley & Sons, New York
- Geissbauer, R.-Vedso, J.-Schrauf, S. (2016): Industry 4.0: Building the digital enterprise – 2016 Global Industry 4.0 Survey, PWC tanulmány <https://www.pwc.com/gx/en/industries/industries-4.0/landing-page/industry-4.0-building-your-digital-enterprise-april-2016.pdf>. Lekérdezve: 2018. 01. 21.
- Grant, R. (2008/a): *A vállalati számviteli botrányok stratégiai háttere. Tudás és stratégia. Siker dinamikus környezetben*. Alinea Kiadó – Rajk László Szakkollégium: 205-237.
- Grant, R. (2008/b): *Contemporary Strategy Analysis*. Six Edition Blackwell Publishing
- Hermann, P. (2005): „Evolution of Strategic Management, The Need for New Dominant Design” *International Journal of Management Reviews* 7(2): 111-130
- Kiechel, W. (2012): „The Management Century” *Harvard Business Review* Nov. 2012 Issue
- Lapersonne, A. – Sanghavi, N. – Mattos, C. (2015): „Hybrid Strategy, Ambidexterity and Environment: Toward an Integrated Typology”, *Universal Journal of Management* 3(12): 409-508.
- Mintzbert, H. – Ahlstrand, B. – Lampel, J. (2005): *Stratégiai szafari. Útbaigazítás a stratégiai menedzsmentben*. HVK Kiadó, Budapest
- O'Shanassy, T. (1999): „Lessons from the Evolution of the Strategy Paradigm” *Working Paper RMIT Business* Nov 1999.
- Porter, M. (2001/a): „Now is the Time to Rediscover Strategy” *European Business Forum* 8. issue 2001/2 Winter, 20-21.
- Porter, M. (2001/b): „Strategy and the Internet” *Harvard Business Review*. March 2001: 63-79.
- Porter, M - Heppelmann, E. (2014): „How Smart, Connected Products are Transforming Competition” *Harvard Business Review* 92(11): 64-88.
- Porter, M - Heppelmann, J. (2017): „Why every organisation needs an augmented reality strategy” *Harvard Business Review* Nov/Dec. 2017, 95(6): 46-57.
- Roland Berger (2016): Hotel Industry 4.0 – Leveraging digitization to attract guests and improve efficiency [https://www.rolandberger.com/publications/publication\\_pdf/tab-18022016-english.pdf](https://www.rolandberger.com/publications/publication_pdf/tab-18022016-english.pdf).
- Ronda-Pupo, A.-Guerras Martin, A. (2012): „Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008” *Strategic Management Journal* Vol. 33. Febr. 2012: 162-188.
- Tapscott, R. (2001): „Rethinking Strategy in the New World, or Why Michael Porter is Wrong about the Internet” *Strategy and Business* July 1. 2001. Issue 24.
- Tari, E. (2019): „A stratégiai menedzsment nemzetközi fejlődése az utóbbi negyedszázadban. Elméleti áramlatok és tudományos perspektívák” *Vezetéstudomány* L. Évf. December, 2019/12. szám: 74-90.
- Taródy, D. (2016): „Organisational Ambidexterity as a New Research Paradigm in Strategic Management” *Vezetéstudomány* 2016. május: 39-52.
- Taylor, B. (1986): „Corporate Planning for the 1990s: The New Frontiers” *Long Range Planning* 6: 13-18.
- Teece, D. – Pisano, G. – Shuen, A. (1997): „Dynamic Capabilities and Strategic Management” *Strategic Management Journal* 18: 509-533.
- Zollo, M. – Winter, S. (2002): „Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities” *Organisation Science* 13(3): 339-351.